

東南ア進出企業と労使関係

——インドネシア——

三 原 泰 熙

I 序

未開発国あるいは低開発国の工業化は資本財の投入、工場設備の建設、あるいは道路、港湾、通信などのインフラストラクチュアの整備にとどまらず、同時に産業労働力の創出、労働力の構造的編成（structuring of labor force¹⁾）を必要とする。産業労働力の創出はたんに量的にみて（伝統的）農業従業者が工業の被用者になるということにとどまらず、伝統的労働力から産業労働力への質的転換を含み、それはまた伝統的文化から産業文化への転換を伴うこと、「心のインフラストラクチュア」の整備を意味する（参考文献〔10〕70頁参照）。

カー、ダンロップ、ハービソン、マイヤーズによれば、「工業化とは伝統的社会からインダストリアリズムへの移行の現実の路線を指すもの」であり、インダストリアリズムは工業化が内在的に作り出す傾向をもつものである。すなわち、社会的移動性を有する労働力、ひらかれた社会への傾向、教育制度、労働力の構造的編成、労働時間の変化が含まれ、また社会の規模の拡大、都市（都市の価値、慣習）の支配、政府の大きな役割、複雑な規則の生成が指摘される。社会の価値については、個人と集団を相互に関連させ、一個の総体に統合された共通の観念、信条、価値判断を与えるような独自の通念を発達させる。工業社会を機能させるには一つの通念が必要であり、近代的、現代的、進歩的であることに高い価値がおかれる。（〔3〕第2章参照）。

他方、工業化は固有の文化的、社会的環境をもつ工業化以前の伝統的社会の労働者から産業労働力を創出しなければならないが、人々の慣習、価値等はそれほど急激に変わりうるものでなく、それらの価値、文化から各国に特有の労使関係が形成され、しかも各国の労使関係の特色が工業化、労使関係の形成の初期に形成される（〔1〕p. 307,）とすれば、伝統的文化、人々の価値の影響はかなりの長期間にわたって継続することとなるであろう。カー等にもみられるように、低開発国の工業化の課題の一つは、伝統的な価値、行動原理から近代的なそれに変革することである、とされてきた。しかし、ドーア教授の指摘のように、問題はこれらの二つの極だけが存在するという仮説が妥当かどうか、さらに二つの極が代替的なものかどうか、あるいは一つの連続的な平面の両端をなすものかどうか、そして近代的価値という一方の極は工業化に伴って移行してゆく唯一の方向を示すものかどうか、あるいはもっと別の方向がありうるのか²⁾、ということである（〔8〕32頁）。

低開発国の工業化、産業労働力の創出において重要な役割を果すものの一つは、ミクロ、レベルにおける労働力計画とその実践（〔4〕 p. 13, 〔22〕 33頁）である。それは、企業、職場における一般労働者の採用、訓練、発達の問題、およびそれを担当する管理者、経営者の育成の問題、報酬体系、苦情・不満の処理等の労使関係（狭義）の諸問題を含む。問題は、伝統的文化のなかからどのような産業労働力がどのようにして形成されるのか、であり、より具体的には、企業内においていかなる労務管理が行なわれ、労使関係が展開されるか、である。さらに、東南アジアの諸国は一般にその経済発展、工業化を先進工業諸国からの援助と外資導入を梃子として行なおうとしているのであるが、外国企業の進出は、本国の経営スタイル、経営文化をも同時にもちこみがちであるから、そこに先進国において有効な管理システムが同様に低開発国においても有効であり、効率的であるのか、また変容をうけるとすればどのような形に変容するのか、という問題が提起される。

本稿はインドネシアに進出した日系企業（および欧米系企業）において展開される労使関係の特色（異同）をみる。そのさい、産業労働力の供給源であるジャワ農民および伝統的官僚層にみられる（みられた）伝統的価値と行動様式をみることによって、進出企業は植民地的な飛地経済（〔10〕 46頁）であるとはいえ、それらと進出企業の本国の経営文化がどのように変容をうけ、あるいは存続しているか、それらが進出企業において展開される労使関係にいかなる影響を及ぼしているか、をみようとするものである。なお本稿は、インドネシアの伝統的価値についても、進出企業の労使関係についてもその資料がきわめて不十分であり、一つの覚え書にすぎないことをおことわりしておく。

注

- 1) 文献〔2〕 p. 230. したがって、この場合、工業化とそれによる労働問題、労使関係の諸問題が生成する。それらの諸問題は、労働組合、団体交渉、労働争議等に限定されるものではなく、さらに労働者の募集と解雇、定着、訓練と発達の諸問題、管理者、技術者、経営者の発達育成に関するもの、報酬体系、抗議の多種多様な形態と構造の考察を包含することになる（〔2〕 p. 227.）。
- 2) 「経済発展には西欧的人間像と思想体系が不可欠だという命題は幸いにして日本の工業化の成功によってこっぱみじんに粉砕されてしまった。」（〔23〕 32頁）なお経済発展と労使関係にたいする諸々のアプローチの諸問題については津田真澄教授の論文〔24〕を参照。

II 伝統的価値と近代化諸理念

低開発国における工業化は伝統的労働力から産業労働力を創出しなければならず、その社会の伝統的価値や社会構造に規制されて独自の労働力と労使関係が形成されることが予想される。工業化初期の労使関係の特徴がかなり永続するとはいえ、それは固定的ではないであろう。工業化と労使関係は伝統的諸条件に規制されると同時に工業化の進展はその伝統的諸条件を変化させずにはおかないであろう。

本節では、ジャワ農民社会、および伝統的官僚・エリート社会にみられる（みられた）

価値志向と行動様式を間苧谷論文〔3〕と安中論文〔25〕によって、またイスラムの「行」〔9〕参照と、南アジアの諸国の指導者層にみられる「近代化諸理念」〔14〕の概容を述べることによって、進出企業の労使関係にそれらがどのような影響を及ぼし、また変容しつつあるかを検討する準備としたい。

(1) ジャワ農民およびエリートの価値意識

間苧谷論文〔13〕ではまずインドネシアにおける価値意識の研究としてクンチャラニソラートによる研究が要約・紹介されている。それは表にすれば次の如くである。それらが経済開発に適する態度であるかどうかとも判定されている¹⁾が、それは省略する。

第1表 ジャワ農民および都市貴族・官僚の精神的態度

基本問題	ジャワ農民(土着)	プリアイ(都市貴族・原住民官僚)
1) 生・生活の本質	罪と悲慘に満ちた悪しきものとみる。その自覚の上で努力と創意をもって最善をつくす義務がある。	悪しきもの、拒否すべきもの。生の艱苦が蓄ざると、神秘主義的世界に隠遁しがち。
2) 人間活動・労働の意味	生活のための労働、ときには地位獲得のための労働。労働それ自体を自己目的とはみない。	地位獲得の手段。地位獲得と同時に中止される。
3) 人間生活にとって有意義な時間次元。	現在にかぎられ、未来が考慮に入れられない。未来志向が弱く、計画性に欠ける。	過去に大きな関心を払う。(過去の栄光をなつかしみ、神聖視する。) 未来には関心はない。
4) 人間と自然環境との関係。	自然との調和に努める。	自己を無にして自然に適合する。同時に自制心と自己規律を重視する。
5) 尊重される人間関係	ゴトン・ロヨン精神で人々に接する。 1) 他人に依存していることを弁えて仲間との関係をよくする。 2) 仲間を助ける準備ができていなければならない。 (相互扶助と勤労奉仕)	

注) 間苧谷論文〔13〕117—120頁よりまとめたものである。

さらに間苧谷論文では農民の価値意識のうちでどんな人間関係が尊重されるかという上表の基本問題の 5) について, H. Geertz ([26]), C. Geertz ([27]), Robert Jay ([28]) の研究を中心にして検討がなされている。それによれば, 家族成員の日常生活の規範上の指針となっている社会価値——それはまた社会生活に投影される——は, 第 1 に「尊敬」, 第 2 には「社会的融和」である。前者は行為の主体と上級者(権威者)との関係に, 後者は主体と同級者(仲間)との関係にかかわる価値である([13] 126頁)。

まず「尊敬」価値とは, 「なんらかの基準で自分より上のランクや地位をそれにふさわしい作法によって認めること」であり, 序列をきめる基準は性別, 年令, 富, 職業, 生活様式など様々な, それぞれ独立した別個の要素であり, そのいずれかが状況に応じて基準として採用される([13] 128頁)。

この尊敬価値には次のような特殊ジャワ的な性格が含まれている。

第 1 点は, この価値はある序列におけるランク, 地位に結びついたものであり, それゆえに敬意を表する行為を惹き起すのは相手の「人物」そのものではなくて序列上の「地位」であることである([13] 127頁)。

第 2 点は, この価値は「作法」と密接に結びついたものであること。すなわち, 敬意は姿勢, しぐさ, 声の調子, 話し言葉のレベルで表わされるのであり, それゆえに, 実際に心のなかで敬意を感じているのか, あるいはたんにあたかも感じているのかのごとく行動するのかということはジャワ人にとって問題ではない, とされる。つまり, 「尊敬」とは外形的な行為, 一定の形式に則った儀礼的行動のレベルの問題であって, その内心がどうであるかは問わないのである²⁾ ([13] 127—128頁)。

そしてジャワ人家族の社会化の過程で, いつ, 如何に恭々しく行動するのか, ということが徹底的に教え込まれる([13] 128頁)。この社会化の過程を通して教え込まれる尊敬の価値は見知らぬものにたいする恐れ of 感情, 他人にたいする恥らいや不安の感情, 気兼ねとか慎しみとか控え目の感情といった諸感情と結びついている([13] 130頁)。

この尊敬の価値が規範として農民を含めたジャワ人一般の行動に影響を与えている理由として次の 2 点が指摘されている。第 1 はジャワ人特有の有機体的社会観, すなわち, すべての社会関係が階層的に秩序づけられているという伝統的な考え方, およびこの社会秩序の様式自体を善いものとして維持し表現すべきだとする道徳的義務である([13] 131頁)。第 2 に, 序列の下位者が上位者にたいして敬意を適切に表現するという尊敬の価値は, 上位者が下位者に与える恩恵ないし保護によって支えられており, その原型が親と子の関係に求められ([13] 132頁), さらに目上と目下の関係はこの親子の関係の延長とみなされている([13] 139頁)。

次に望ましい人間関係に関する第 2 の価値である「社会的融和」について間苧谷論文の要点は次の如くである。

「農民は, 頭のなかでも実際の行動でも個人間の関係の調和・融和をきわめて重視す

る。融和を実現するためには『社会的融和』と呼ぶ価値に則って行動する場合と、互に『赦し』を交換する場合とがあるが、いずれの場合にも、都会の人間にとっては非現実的な空虚なタテマエにすぎないのにたいして、農民においては依然として『実際的な生活法』としての意義を失ってはならず、家族、隣人集団、村落その他の持続性をもつ集団において生じた紛争解決法として重視されているのである」〔13〕140頁、傍点引用者）。

このうちの前者、「社会的融和」とは次の如くである。

「『社会的融和』というのは、利害の対立が生じた場合に、角を立てない談合を通じて、互に折れ合って妥協に達し、事態を丸くおさめるという行動様式であり、かつ、このようにして到達した状態のことである。したがって、行動様式としては、『角を立てない』こと、つまり①私利私欲をあからさまに主張しないこと、②敵意、反目の感情を抑えて表に出さないことが要求される。……また状態としての『社会的融和』という場合には、外からみて『丸くおさまっている』ように見える体裁を整えること、つまり、『ある集団が、少なくとも外面的な行動においてその手段や目的に関して同意し、全員異議のない状態』にあることが重要である。したがって、不和を生み出すような意見や感情があからさまに表明されなければ、その集団は社会的融和の状態にあるといわれるのである」〔13〕141—142頁）。

個人間関係で生じた対立を解決する第2の方法としての「赦しの交換」については、次の如くである。「赦しの交換というのは、親族とか共同体の仲間との関係が陰悪になった場合、この関係をただしたいと思う者が相手のところに赴き、来訪の目的を説明し、自分の過ちについて赦しを請うことである。このように懇請された者は、少なくとも言葉の上では、赦しを与え、かつ、相手にたいして抱いている悪感情をすて去ることを余儀なくされるのである。この方法は、赦しを請う者にも請われる者にも、心理的に大きな力を及ぼし、赦しを得ていない悪行がそれを犯した人の害になるばかりでなく、被害者の側でも、請われているのに赦しを与えていない場合には、憎悪がそれを抱く人に害を与える、と農民は信じているのである」〔13〕143頁）。

これらの対人関係における表面的な和を強調する社会的融和の価値が大きな規制力もちえている根拠としては、次の3点が指摘されている〔13〕145—146頁）。すなわち、「心の平静」が最高の価値をもつというジャワ人の伝統的な考え方（それが道徳的社会的な力の源であり、肉体的精神的な健康を保証すると考えられている）、稲作を中心とする村落共同体の個人にたいする規制力³⁾、身近な人にたいする邪術への恐怖が人間関係の和を強めること（他面では、外面的な社会的融和が強調されるので、憎しみなどののはけ口として邪術の機能を強化するという相互作用がある）、である。

以上の「尊敬」、「社会的融和」の価値のいずれの場合にせよ、ジャワ農民の社会関係で大切なのは、内心はともかく、相手に敬意を表し、あるいは恩恵を与え、また当事者双方の本当の状況は別にして、表面上の融和が攪されなければそれでよしとするということと

ろにある。これらの価値は日本人におけるタテマエとホンネとの区別および謝る一水に流すという行動様式に類似している。しかしながら、他面では、尊敬の価値、社会的融和の価値のいずれの場合にも、個人対個人の関係におけるそれであり、ジャワの一般的社会関係は2個人間関係が基礎になって社会構造が形成されている（〔13〕 139頁）という点では集団をその基礎とする日本の社会（〔7〕 参照）との基本的差異が存在するといえる。

次に、ジャワ・エリート（プリヤイ、Priyaji）の宗教意識の基本構造のうちの一つであるエチケット・対人行動の4原則の要点は、主として C. Geertz（〔271〕）に依拠しながら展開されている安中章夫氏の論文によれば、次の如くである（〔25〕 167—169頁参照）。

ジャワエリートにとってエチケットとは、本来、情動の平静を維持するための日常的な方策であり、行動の様式化が予測を可能にし、偶発性と意外性を排除することによって心理的平衡に役立つとされる。その対人行動には次の4原則があげられている。

第1の原則は、相対的な地位の上下関係に則した形式を選ぶこと。これには適切な言葉づかいや謙譲の作法などが含まれる。そしてジャワには精妙な、複雑な敬語が発達している。

第2の原則は「婉曲」ないし「遠まわし」の表現である。要求、希望、批判、非難などはすべて直接に表現せず、遠まわしに、それとなく示唆するのが洗練された、上品なものとみなされる。したがって言外の意図や行間にあるものを察知することが必要かつ重要である。

第3に、その言動の真意を把む上でいっそうの難しさを加えるものとして「擬装」があり、それはまさしく真意をかくして『かのように』振るまうことを意味する。たとえば、

相手に反感を抱いていても表面は笑顔でたいすべきであり、人の依頼を無下に拒否してはならない、とされる。むしろ、まったく実行する気がなくても一応は承諾したかのごとく接し、もし依頼人が催促すれば、さまざまの口実を設けて、結局は、はじめからその心算がなかったことを相手に悟らせる。

第4の原則は、自制を欠くとみなされる行動はいっさい避けるという要請である。情動の静止を志向する宗教目的にそのまま適っているが、より具体的には、定められ形式を順守すること、感情を表面に出さないこと、それに訓練された身のこなしを失なわないことを意味する。

上述の原則は、つまるところ、地位のヒエラルヒー尊重と外見上の人間関係の調和を特徴とする。したがって、ひとたび宗教的意味づけが希薄になり自己目的化すると、並はずれた形式主義と外見の拘泥に墮する危険がある、とされる（〔25〕 169頁）。

(2) イスラムの行動原理一行一

インドネシアは複合多宗教社会、重信仰社会といわれるが、人口の90%がイスラム教徒であり（〔15〕9—14頁参照）、その教理は、前述の伝統的価値と重なりあって、人々の行動に影響を与えているものと解される。

イスラムとは「平和であること」、および「絶対に帰依すること」を意味し、「一切をあげて、アッラーに任せ、他人に対して善行を施すこと」（〔9〕92—93頁）である。イスラムの教義には信と行とがあり、信には神（アッラー）、天使、経典、預言者、来世、天命から成り立ち（〔9〕109, 110—122頁参照）、行には信仰の告白、礼拝、断食、喜捨、巡礼がある（〔9〕123頁, 124—135頁参照）。礼拝は神との交流の唯一の方法であり、心の浄化をはかる手段とされ、また人間向上の方法とみなされ、1日5回の礼拝の時間が指定されている。次に、イスラム暦第9月は断食の月と定められ、その間には毎日、日の出から日没まで一切の飲食を断つ。断食は人間の本能的欲望たる食欲その他の欲望を抑制する一方法であるばかりでなく、不幸な教友等の上に思いを寄せることを促すきっかけをなすものである。したがって、同時に積極的に慈善事業を一段とおし進めなければならない月とされている。

喜捨とはイスラムの救貧税であり、その本来の意味は神に仕え、神への報恩のしるしとして善行を積み、必要に応じて教団を物質的に援助し、信徒の1人として公けの義務を果たすことであり、最初は宗教的・道徳的なおきてであったが、次第に制度化され、捧げものや捧げる割合が定められた。この喜捨の制度はイスラム教徒の慈善、博愛の観念と深い関係をもち、イスラムの一特徴ともいうべき友愛精神の具体化とみられ、彼らの共同生活を向上させるきわめて有意義な、かつ貴重な財源でもめる。このように制度化された喜捨とは別に、自由意思による慈善的な行ないである「布施」という制度も存在する。このようにイスラム教徒の間には、信徒の相互扶助の精神と制度が宗教的に規定されているのである（〔9〕132—133頁）。これらの喜捨と布施の教義はインドネシアの人々の精神的態度において、既述の土着の対人関係に加えて、相互扶助の精神を付加、ないし強化しているものといえよう。

(4) 「近代化諸理念」、とくに態度について。

ミュルダールは、南アジア諸国における教育ある知的エリートたちのイデオロギーである「近代化諸理念」として次の項目を列举している。すなわち、(A)合理法、(B)発展と発展のための計画化、(C)生産性の向上、(D)生活水準の向上、(E)社会的経済の平等化、(F)制度および態度の改善、(G)国民的統合、(H)民族独立、(I)政治的民主主義、(J)草の根民主主義、(K)社会規律対「民主的計画化」、(L)補完的価値前提、である（〔14〕上、43—52頁参照）。本節に特に関連があるのは(F)制度および態度の改善であり、それは通常、「近代人」、「新国家の市民」、「科学時代に生きる人間」、「産業人」などの名称で呼ばれる「新しい人

間」の創造の問題として言及される。それに含まれる意味として、完全でもなく、また相互に独立ではないとしながら、次の項目が列挙されている。すなわち、(1)能率、(2)勤勉、(3)規律正しさ、(4)時間の正しさ、(5)節儉、(6)徹底した正直さ、(7)行動方針決定における合理性——西欧的自由思想におけるような合理的功利的「経済人」に近づくこと——、(8)変化を受け入れる心構え、(9)変化する世界に生ずる機会にたいする鋭敏な感覚、(10)精力的企業心、(11)独立自尊心、(12)協調性、(13)長期的観点を受け入れる態度、である⁴⁾（〔14〕上、47—48頁参照）。これはカー等がインダストリアルイズムの要素の構成するものに対応するイデオロギーであり、工業化が必然的に生み出し、それへ移行するとされるものである。

上述の如く、インドネシアには未発達（〔7〕218頁）とはいえ土着の集団主義的な要素、イスラム、さらに近代的価値などが存在する。しかも、後二者は前者に「何らの有機的関係もなく、覆いかぶさった」（〔7〕219頁）のであり、まさに混在しているのである。序で述べたように、工業化に必要な前提として伝統的価値、行動原理から近代的なそれへ変革されねばならないこと、さらに工業化に伴ってそれへ移行してゆくという仮説の妥当性が現在問われているが、インドネシアの場合、工業化と労使関係がどのような価値にどのように立脚して展開され、また工業化の進展がどのような価値・行動原理、そして労使関係を形成し、どの方向へ移行していくのか、ということが問われる。その意味において、西欧中心の労使関係論から労使関係の一般理論の展開にとって、インドネシアの労使関係の研究は、日本とはまた状況がちがっているという意味において、有意義であると思われる。

注

- 1) クンチャラニンラートの研究を紹介した間苧谷氏は、この点については、その判定基準が余りにも西欧的にすぎる、と批判している（〔13〕123頁）。
- 2) 「敬意をもって話しかけたからといって、必らずしも、その人の権威に追従的であるというわけではないし、威信の点でその人に劣ると認めているわけでもない」（〔13〕128頁）。
- 3) 同じ稲作でもベトナム、セイロン、南シナ、朝鮮においては、より西欧的なイデオロギー社会が存在することから、集団主義的価値の根拠を稲作に求めることはできない、というグレゴリー・クラークの異論がある（〔7〕207頁参照）。
- 4) しかしながら、同時に他面では「態度の変化が望ましいことは一般論として受け入れられているが、公式の議論では通常強調されない。まして直接的に態度変革をもたらすことを目的とするような、特定の政策措置が要求されるといった形の議論はみられない。教育政策の策定においてさえ、態度変革の問題は概して看過されている」（〔14〕48頁）。

Ⅲ インドネシア進出企業の労使関係

インドネシアは1967年4月の外国資本投資に関する法の制定によって、それまでの反外

資政策を転換して解放的外資政策を採用した。それは外国援助と外資導入によって経済再建をはかろうとしたものである¹⁾。その後、外資政策は1970年、1974年の修正によって選別的外資政策に変化してきている（〔15〕 22—24頁）。

ここでの問題は、このような外国資本の導入（それは技術と同時に経営文化をも伴って入ってくる）と既述のような伝統的価値をもつ現地人労働力とからどのような労使関係が形成されるのか、そして他面では、それに伴って現地人の価値や行動原理にどのような変化が見られるか、ということである。本節では日本貿易振興会海外経済情報センターが1974年と1975年に行なった調査（〔17〕、〔18〕）と日本労働協会の1975年の調査（〔15〕）に主として依拠し、筆者のききとり（1974年2月）によって補いながら雇用、解雇、訓練、職場管理、賃金・付加給付、労働時間、苦情の処理、最後に人員の現地化について実情を記述するとともに、そこに現われた諸問題を抽出することにする。

進出企業の労使関係と労務管理をみる前にインドネシアの労働力事情を簡単にみておこう〔以下は〔15〕 3—14、37—45頁、〔17〕 1—3頁、〔18〕 12—16頁参照〕。

1 人 口

1975年の総人口は推定1億3,200万人である。年齢構成では若年層が多く、地域構成は不均等である。国土面積の6・7%のジャワ島に63%が集中している。労働力人口についても同様であり、ジャワ島における労働力過剰と外島における労働力不足とが著しい対象をなす。都市人口は1975年の推定では15・5%であるが、近年は都市流入が激しく、ジャカルタは500万人の大都市となり、人口圧力が高まっている。

2 人 種 構 成

大部分がタイ・マレー族であるが、多くの部族に分かれ、それぞれが固有の伝統、慣習、性質、行動様式をもっている。また華人系インドネシア人とは相互に敬遠、忌避、反発しあっている。

3 宗 教

インドネシアは複合多宗教社会、重信仰社会であり、キリスト教（5%）、ヒンズー教・仏教（2%）、アニミズムもあるが、国民の90%はイスラム教徒である。

4 労働力人口の学歴構成

学歴なし—42.7%、小学校中退—28.5%小卒—21.8%とこれらの3群の合計が93%に達する。高卒以上は2.7%であり、特に大卒にいたっては0.2%と低い²⁾（〔15〕 39頁）。

5 失 業

失業についても正確な統計はないが、全インドネシア労働組合連合（FBSI）は不完全

失業者、潜在失業者を入れると3200万人に及ぶと推定し、投資調整庁と国家行政研究所は約500万人と推定している（〔15〕 42—43頁）。これらの事情が政府の雇用拡大政策（〔18〕 16頁）および進出企業にたいする現地化の要請の基礎となっているものと思われる。

（1）雇入れと解雇

従業員の募集、選考、雇入れの方法は従業員のカテゴリーによって異なるであろうが、日系進出企業がもっとも多く利用する募集方法は、従業員の知人・縁故（10社中6社）、ハリ紙その他（同3社）、新聞広告等（同1社）であり、公共および民間の職業紹介所をもっともよく利用する企業はない。前述の労働力事情から、下層の一般労働者の場合には自ら履歴書を携えて就職の申し込みに来る者が常時いるために、人員補充にあたっては、これらの者や従業員の紹介で求職に来る者のなかから雇い入れることで足りるという状況である³⁾（〔18〕 18頁）。

欧米系企業の場合には、新聞広告による募集がもっとも多く（18社中11社）、縁故、知人に頼る企業は少なく、概して新聞広告により応募した多数のなかから採用者を決定するという方針をとっているものとみられる。地場企業（2社）の場合には、労働者自身の売り込みを利用することが多い（〔18〕 26頁）。

採用者の選考基準は、現地人担当者にまかせていることと、次に述べる試用期間の利用によると思われるが、筆者のききとりでは、それほど明確ではなく、A銀行では英語の能力、Bメーカーでは技術者についてであるが、基礎知識が言及されたにとどまる。一般的に身体検査（胸部レントゲン撮影、色盲、視力）が重視されている（〔17〕 6, 7頁）。これは後述の医療費のほぼ全額負担と解雇のきびしい制限によるものと思われる。

次に試用期間は一般工の場合には3カ月、専門職の場合には1年が普通である。この期間内では解雇は自由であり、それをすぎると解雇は著しく困難になるため、必要な訓練を行なう以外に、労働者の資質をみきわめ、資質の低い、不適当な学働者を排除する機能をはたしている（〔18〕 19頁, 〔15〕 129頁）。なおE社員談によれば、欧米系企業はこの点において非常にドライであり、採用の当日でも不適とわかれば解雇するが、日系企業ではなんとか長所を見つけようとして3カ月間のぎりぎりまで雇い、それが当人に期待を抱かせて紛争の因になるということが述べられた。

本採用にあたっては、個人契約を結び、就業規則を各人に手渡している。これは西欧の契約思想の影響とともに、2個人間の社会関係が社会構造の基礎というジャワ社会の特徴の反映されたものといえるかも知れない。

本採用後の解雇は、民間企業における解雇に関する法律（1964年9月）によって規制されており、「解雇方式に関する通達」（労働保護監督局、1973年12月28日）によって確認されている。法律の第1条は「使用者は解雇しないように努力しなければならない」と述べ、また「1年を超えない病気による休業」と「国に対する義務と宗教的義務遂行のた

めの休業」を理由とする解雇を禁じている。さらに、解雇するにあたっては当該労働者と協議することを必要とし（第2条）、合意に達しないとき、1カ月に10人以上の労働者を解雇する場合、もしくは大量解雇の意思をもって行なう一連の解雇については、労働委員会の許可を要するものとしている（第3条）。その上、許可にあたって労働委員会は解雇補償金と慰労金を支払うよう使用者に命ずることができる、とされている。この解雇補償金および慰労金は次の基準を下廻ってはならないとされている。（〔18〕20―21頁、〔15〕131―132頁）。

解雇補償金

雇用年数1年未満,	賃金の1月分,
〃 〃 1年以上2年未満,	〃 〃 〃 2月分,
〃 〃 2年以上3年未満,	〃 〃 〃 3月分,
〃 〃 3年以上,	〃 〃 〃 4月分。

慰 労 金

雇用年数5年以上10年未満,	賃金の1月分,
〃 〃 10年以上15年未満,	〃 〃 2月分,
〃 〃 15年以上20年未満,	〃 〃 3月分,
〃 〃 20年以上25年未満,	〃 〃 4月分,
〃 〃 25年以上,	〃 〃 5月分。

会社の物品の窃取の場合でも解雇は困難であり、従業員の矯正は企業の責任であるという考え方（E社員談）、あるいは雇用は私のいっさいをあずけますという丸がかえ思想（E社員談、〔17〕13頁）があるのではないかと考えられている。そこで解雇の手順として、警告書（warning letter）を出して確認書（始末書）をとると共に指導を行ない、3回の後に地方労働事務所に解雇の許可を求めるという手続をとっている企業がある（〔18〕22頁、〔15〕132頁）。

(2) 移動と定着

雇用機会が限られていることもあって、一般工の場合には定着性は高いといわれる（〔18〕20頁）。他方、他の発展途上国の場合と同様に、技能労働者、専門職労働者、技術者の数は少なく、需要が大であるために、彼らの流動性は高い。企業で養成した労働者が他社に高給で引抜かれるというケースがみられる。適正労働力の確保が雇用管理上の最大の問題とする企業が多数である。そこで引抜き防止のために、必要な人間（その判定はむずかしい——E社談）にたいしては積極的に賃金を上げるという対策をとる企業（A銀行、C、E社談）があり、それは、技能労働者を企業内で養成するとしても、年功賃金とは異なる賃金体系が要求されていることを意味する。近い将来に高い地位、高給が保障されていても、現在他社から少し高給、高い地位が提示されれば移動する。ここに有意味の時間次元

として現在を重視するという価値が強く現われている。

(3) 訓練および職場管理

インドネシアにおける職業訓練に関するコースとしては、文部省管轄の職業中学と職業高校コース、労働者所管の職業訓練センター、民間のマネジメント・コース、民間企業の企業内訓練コースがある。民間企業には従業員の教育訓練義務が課せられている。

(〔15〕 51, 52頁)。

日系進出企業では従業員の教育訓練にはかなりの力を入れており、それらには試用期間中の訓練、半年間の実務研修、集合研修、外部講師による講習会の実施、利益5%による職業訓練校への派遣、中間管理者にたいする大学の研修コースへの派遣等がある(〔18〕 94頁)。また海外への派遣研修、特に日本への派遣研修も各社によってかなり活発におこなわれており、それによって企業への忠誠心の育成と定着が期待されている⁴⁾(〔18〕 95—96頁)。研修終了者のうちの成績優秀者には昇給、昇格の途を開いている企業もある。

一般工の訓練は、仕事を細分化、単純化することにもとづく on-the-job training が中心である(E社)。一般に動作が鈍いとはいえ、長時間の単純作業にも余り抵抗感がない(〔17〕 10頁)といわれる半面、ひととおりの覚えるまでは熱心であるが、覚えると能率が落ちる、また変りたがる⁵⁾(同前)といわれる。さらに、チーム・ワークができない(E社談)、仕事の合理化や改善を工夫することができず、またひとたび慣れた方法の変更にたいしては抵抗する、ということも指摘された(ジェトロ職員談)。これらの諸点には、地位獲得ないし生活のための労働という労働観が色濃く反映しているといえよう。

次に、中間管理者と第一線監督者の訓練については、政府による現地化の要請もさることながら、現地人の工員に教える、彼らと直接接触する、彼らの不平不満の吸収、きびしい命令もくだいて伝える等の一般工の訓練、向上という意味からも重要であるので、各企業とも重視しており、工場建設段階から雇い、日本への派遣などによって訓練しようとしている(ジェトロ職員および、B社員)。この場合にも、仕事の合理化や改善ができない、部下をまとめて指導することができない、等の不満が表明されている(〔18〕 76頁、E社談)。しかしながら注意すべきはここに表明された不満は、日本人経営者による日本的経営観からの判断であるといえるかも知れないということである。けだし、前者については、「他人の仕事を手伝わない、手伝われても喜ばない」(〔18〕 76頁)という点と併せて考えれば、「契約」思想の影響が考えられ、後者については、インドネシア社会は2個人間の社会関係が基礎であることから、前述の判断は日本的な集団主義的基準からみたものであるといえるかも知れないからである。したがって、現地の社会関係に応じた管理システムの開発が要請される⁶⁾のであって、日本的経営様式の観点から判断すべきではないともいえよう。

さらに、責任感、信頼性の欠除、公私の混同が指摘され、権限を委譲するにしても二

重三重のチェックが必要であり、ある限度を限って委譲することの必要性が指摘された（B、E社談）。ここでも再び、日本的経営システムと異なるシステムの開発と適用の要請され、その上で現地人の登用がなされる必要がある（〔23〕28頁参照）といえよう。

大学卒の場合、南アジアの開発途上国に一般に見られるように、訓練のためとはいえ、手を汚す仕事、ルーティン・ワークを行なおうとはせず（〔15〕134頁）、それを行なうことは品位下落感（〔14〕317頁）を伴ない、プライドを傷つけるということが指摘される。これは次に述べる賃金制度と相俟って、彼らの転職の理由の一つとなり（〔15〕78頁、〔23〕28—29頁）、日本企業の現地化の障害となっている。

（4）賃 金

インドネシアの賃金事情についての整備された統計資料は極端に少ない（〔15〕55頁）。最低賃金制度はない。賃金水準の産業別、地域別、企業間格差は大きく、特に学歴別格差、なかんづく高校卒業者と大学卒業者との間の賃金格差が大きい⁷⁾（〔15〕77頁、〔18〕56頁）。

賃金の構成をみると、基本給のほかに家族手当、役付手当、超過勤務手当、食事手当などの諸手当、さらに住宅、米、油などの現物支給があり、階層、職種によって異なるであろうが、概して基本給の比率が小さい（〔15〕135頁、〔18〕49—50頁）。

賃金上げは年1回行なわれるのが一般的である。1974、75年には物価上昇を反映して20～30%の賃金引上げが行なわれている（〔18〕68—69頁、〔15〕151—152頁）。賃金引上げにおいて重要視される決定要素として、第1順位として「物価上昇」を調査企業の86%が挙げ、第2順位として「世間相場」を考慮する企業が60%となっている（〔18〕58頁）。したがって、一般労働者の賃金は、ほぼ一律の現物支給とあわせてみれば、極めて低い水準とはいえ、生活保障給的といえる。他方、熟練労働者、専門職、技術者等については、引抜き防止のために資格給ないし能力主義的賃金の必要が指摘された（A銀行、C社談）。

基本給の決定要素をみると、「欧米系企業が仕事要素を重視するのにたいして、日系企業では属人的要素を重く見る傾向がある」（〔18〕68頁）という相違がある（第2表参照）。

第2表 基本賃金の決定要素の比較

	仕事要素（職務，職能，職種）のみで決定	属人要素（年令，学歴，経験）のみで決定	仕事要素が主で属人要素を考慮して決定	属人要素が主で仕事要素を考慮して決定
欧米系企業	6 社	0 社	9 社	2 社
日 系 企 業	1	0	6	3

出所、〔18〕68頁。

ボーナスについて、日系企業ではその回数、支給時期はまちまちであるが、そのうちの1回は1カ月の断食後のレバラン（回教正月）前が一般的である（〔15〕 139, 140頁）。その額は年間1.5～5カ月である（同前）。支給額の決定方法についてみると、欧米系企業では全員同一支給率方式をとる企業が多く（16社中14社）、成績査定のみ（1社）、一定額＋成績査定（1社）となっているのにたいして、日系企業では一定額＋成績査定方式による企業が多く、個人的要素を重視する管理方式をとっているものといえる（〔18〕 69頁）。

割増賃金については、日系企業、欧米系企業ともに時間外労働および休日労働にたいして法定の割増率（〔18〕 50頁）で算出している企業がほとんどであり、日系企業と欧米系企業との差はない（〔18〕 69頁）。

(5) 福 利 厚 生

インドネシアの日系企業の福利厚生は医療施設、医療給付、食堂施設、食費補助、スポーツ施設および援助である。その制度や施設の有無については欧米系企業とはほとんど差異はない（〔18〕 83—90頁）。ただそれらの制度が従業員の定着を推進するような形で運営されているか否かについては不明である。施設や制度の性格からみて平等的であるように思われる。食堂について、シンガポール、マレーシアにみられるような人種別に区画された食堂施設は設けられていない（〔18〕 84頁）。日系企業で日本人社長が従業員と同じ食堂で同じ食事をしている例も報告されている（同前）。

(6) 労 働 時 間

労働時間、休憩、休日、休暇については労働法規によって詳細に規制されている（〔18〕 27—43頁，〔15〕 83—88頁参照）。なおイスラムの1日5回の礼拝の時間制度にたいする影響はほとんどない（〔17〕 11頁，E社談）。

(7) 労 使 関 係

外国資本は技術的設備や過程のみならず、同時に程度の差はあれ、本国の経営スタイルを受入国にもちこんでくる。そこで通常の賃金・労働条件をめぐる不平不満のほかに、受入国の文化と本国の文化との間に起る衝突によって紛争が起ることがある。しかも「文化ギャップは労働条件の衝突を悪化させ、文化のちがいに起因したのではない労働争議も結局は文化上の問題という色彩を帯びてくる」（〔11〕 153—154頁）ということも起りうる。工業化という文化と社会システムの変化に伴って生成する緊張の処理は、外資系企業にかぎらず、そのシステムの維持、安定にとって不可欠であり、それがいかに行なわれるかは労使関係論にとってきわめて重要な部分である。

1. 労 働 組 合

インドネシアの労使関係に関する法律は非常に複雑である。労働組合は所定の資格に合

致して登録することにより労働協約締結権をもつことができる。争議権や争議行為は法律上は認められてはいるものの実質的に多くの制約が加えられている（〔15〕 96—102頁参照）。最近の政府の労使関係政策についていえば、1974年3月に労働省がインドネシアの全企業にたいして、各企業内において、従業員が労働組合を結成する努力に応え、これを援助、協力するよう呼びかけを行なうとともに、他方同年6月には企業の従業員にたいしては、治安・秩序回復司令部ジャカルタ地区司令官から、ストライキを行なってはならない旨の警告が発せられるなど（〔18〕 80—81頁）、政府主導型（〔15〕 107頁）であり、労働省の指導のもとに各企業において労働結合の結成がなされようとしている段階である（〔15〕 107頁、〔18〕 81頁）。

1971年に結成、発足したナショナル・センターである全インドネシア労働組合連合（FBSI）の労働組合員数は390万人といわれる（〔15〕 107頁）。その数字の正確さについては留保を要するが、1971年の労働力人口4126万人から管理・監督者19万人、農民2514万人を除いた1593万人（〔15〕 41頁より計算）より組織率を推定すれば、24.4%となり、また失業者から管理・監督者、農民、初めての求職者を除いたものを差引いて推定すれば、27.9%となる。ジェトロ調査の日系企業の労働組合組織率は30%、労働協約締結率は33%となっている（〔18〕 81頁）。したがって大半の企業では労働省の指導に従った労働組合づくりに対応している段階にある（〔18〕 81頁）。

2. 意思の疎通

上述の状況も反映して、日系企業は、労使関係について、「意思の疎通」、「労使関係」、「労働争議」のうちでもっともむずかしいと感じているのは、いずれの企業においても、「意思の疎通」の問題である（〔18〕 81頁）。

意思の疎通は二方向のそれが存在する。従業員に企業経営者の意思を伝える方法として、朝令、掲示、文書回覧、課主任を通じた伝達などが採られており（〔17〕 18—19頁）、さらにインフォーマルな接触を重視している企業もある（〔18〕 81—82頁）。従業員の意見をきく方法としては、投書箱、提案制度、職制を通じての具申、事務所に直接来て訴えるのを容認する⁸⁾、などの方法がある（〔17〕 19—20頁）。従業員との、および従業員間の融和促進のためにとっている措置としては、各種の社内対抗スポーツ大会、年1回のバス旅行、映画会、クラブ活動、職場懇談会、誕生パーティ、懇親パーティ、日本人職制による自宅での個人パーティ、ボーナスの社長による手渡し、などがおこなわれている。（〔17〕 21—22頁）。

日系進出企業は上述の諸方法によって、経営者と従業員との意思疎通および従業員間の融和感の醸成をはかろうとしている。この点において日本的経営方式の投影がもっとも顕著であるといえる。欧米系企業の場合には、労務管理のうちでもっとも大きな問題として雇用管理、とりわけ適正労働力の確保があげられ、次に職場規律の維持が指摘されるのに

たいして、日系企業の場合には労使関係がもっともむずかしいと指摘され、労使関係のうちでも意思疎通の問題に企業経営者の関心が集中している（〔18〕 113—114頁）からである。

(8) 現地人登用問題

1967年4月の外国資本投資に関する法律によってインドネシアは開放的外資政策に転換したが、1970年には選別的外資政策への移行がみられた。さらに1974年1月の暴動を契機として「経済安定会議」で外資政策の手直しが発表され、選別的外資政策が一層強化された。それによれば、資本委譲問題、非民族系グループの合併事業参加の制限、30年条項と共に、現地マン・パワーの開発の要請がなされた。政府は外国人が就業できない業種、一定期間就業を認める業種を設け、内国人の就業機会の拡大をはかるとともに、合併事業にたいしてインドネシア従業員の教育訓練義務を課し、個々の合併企業企業にたいして雇用の具体的見直しと技術移転のための教育訓練プログラムを準備することを求めている（〔18〕 98頁、〔15〕 26頁）。

日系進出企業もその要請に応じて監督者、中級管理者、上級管理者について徐々にインドネシア人を登用している。特に人事・労務担当者および第一線監督者についてはほとんどすべて現地人を登用している（〔18〕 100頁参照）。欧米系企業18社の外国人従業員（役職員を含む）数をみると、最低1人から最高27人で、4—16人の企業が多い。その全従業員にたいする比率をみると、最低0.4%、ほぼ1.1—1.3%程度である。他方、日系企業10社の場合、5人が最低で最高は27人で、おおむね9—20人程度日本人を派遣している。その全従業員にたいする比率は1.1—10.9%の範囲にわたるが、ほぼ1.4—2.7%の範囲に収まっている（〔18〕 99—100頁参照）。この数字からみれば、日系企業の現地人登用は遅れているともいえるが、しかしながら、その判断においては、進出の歴史、時間の要素（〔12〕 42頁）を考慮に入れる必要がある。日系企業の進出（操業）はそのほとんどが1970年以降である（〔16〕 参照）のにたいして、外国人比率の低い代表とみられるUnilever 社の場合には、全従業員2369名中外国人は12名であり、その比率は0.5%である。そのインドネシアでの操業開始は1934年であり、接収された期間を含むとはいえ、40年の歴史がある⁹⁾（〔18〕 101頁）。

日系企業は役職員、上級管理者の現地化を推進する、ないし日本人はアドバイザーに徹するという方針をとっているが、同時にそれに関連して次のような問題点（あるいは不満というべきもの）が指摘されている（〔17〕 23—24頁）。

1. 一般にインドネシア人には統率力、計画力、部下にたいする指導力をもつ人が少ない（大学卒でも）。
2. 中間管理者が育たない。
3. 課長程度に処遇していても「使われている」という感覚を抜け出せない。

4. 主任などでも、作業の合理化等で新しい仕事のやり方を導入することは難しく、これまで通りのやり方を改善しようとはしない。仕事を考えることはできない。

このような問題点（現地化の要請にたいする不満）は、インドネシア人に日本の経営スタイルに合致した管理者たることを期待していることによって生じている点もあるといえるかも知れない。とりわけ、「使われている」という感覚を抜け出せない、ということとは、十分な、あるいは明確な権限が賦与されていないことに起因するとも考えられる。アドバイザーに徹するとしてもそれは形の上（タテマエ）であって、実質的には大きな権限を行使していることになっていることもありうる¹⁰⁾。

上述から、現地化は、たんに人事管理者、役職員、中・上級管理者は現地人が多く登用されているというだけでは不十分、あるいはその問題は解決されていないのであり、権限・責任の委譲を通じて、そしてインドネシアの文化、社会（その変容）に適した管理システムの展開を行なうことが要請されているといえる（〔27〕 27—28頁参照）。

注 1) 外資への直接的な優遇・インセンティブ措置としては、法人税、配当税、資本印紙税、船舶譲渡税、輸入税の免除ないし軽減がある（〔16〕 6—8頁、〔15〕 25頁参照）。

2) インドネシアの教育制度については〔15〕 46—54頁参照。

3) 2—3人の募集にたいして4—500人の応募があつてとまどいを表明する日本人経営者がある（〔17〕 6頁、〔18〕 19頁、〔16〕 54頁参照）。しかもその応募者のうち2—3%しか雇用経験がない、といわれる（E社談）。

4) この制度の欠陥として、自分に都合のよいところだけを見てくる（〔18〕 96頁）、および、一般に、海外留学を看板に転職をしていく者が多いという事実、帰国した現地人従業員のなかに日本ざらいになる者がかなり発生していること（〔19〕 72頁）が指摘されている。

5) この事実は、創造的であること、変化を求めている（〔17〕 10頁）というように解釈することもできるが、労働・仕事を地位獲得のための手段とする労働観の反映であるとも考えられる。「教育を受ける者たちが真面目で熱心なので、そう日本人は思い込む。ところが、教育が終り、ある程度の実務訓練が終ったところで、それを売り物に他社に引抜かれてゆくようなことが多いのである」（〔19〕 70頁）。

6) E社では監督者の場合にも仕事を細分化して現地人を登用している。

7) 大学は5—6年制であるが、実際にはそれ以上（8年位）の年数を要するのでかなりの中途者がいる。その中途者をこの高卒—大卒の大きい格差のなかのどこに位置づけるかが問題である、という指摘もあった（C社、E社談）。

8) E社の場合、苦情、会社への不満というよりも、生活の苦しさについてぐちを述べる場合も多い、とのことであった。このような場がホンネの表明のチャンネルとなっているとも考えられるが、賃金引上げ要求の「婉曲」な表現であるとも解釈できる。

9) D社員談では、この時間・歴史の要素が特に強調された。

10) ②0147頁参照。

IV 結

インドネシアの社会にみられる対人関係の特色（階層、敬意と恩恵、外見と内心の分離、言外の意、社会的融和、赦しの交換など）、労働それ自体を目的としない労働観（〔29〕131—132頁参照）は発達した集団主義社会といわれる日本のそれと類似、共通するところであるが、他面では、その社会構造が2個人間の社会関係を基礎としていること、現在または過去に関心を集中し未来に関心を向けない点は日本のそれとは異なっている。また教育ある指導者階層のうちには「近代化諸理念」という西欧的価値も存在する。

日系企業の労使関係をみると、「現地適応主義」としてインドネシアの慣習を尊重しようとしているが、しかしながら、そこには集団主義を基礎として展開される日本的経営の特色が色濃く現われているといえよう。なかんづく対従業員関係において、意志疎通の重視、融和感の醸成などインフォーマルは、あるいはエモーショナルな結びつきを志向している点においてそうである。上述のインドネシア人の行動様式の特色から判断するとき、日本的な経営様式はある程度の成功は予想されるにせよ、そのままでは現地になじまないことも自明である。それは日系企業の経営者（日本人）が日本的経営の視角からインドネシア人にたいする不満を表明していることに現われている。このことは逆に、インドネシア人の側にも、日系企業への不満があるといえるであろう。同様のことは欧米系企業についてもありうるはずである。その点は今後の調査の課題である。

工業化は人間が生活をしてゆく上での自然とか関わりあいの別の形態への移行である以上、伝統的な価値、文化とは異なる人々の価値、文化への移行を伴うであろう。不十分な資料のために確証をもってはいえないが、インドネシアの、主として日系企業の労使関係のなかから若干のそのような変化が看取できる。その一つは、「社会的融和」の価値にかかわるが、企業の従業員の場合には苦情、不平の表明の機会が何らかの制度を通じて与えられているので、内にこもることなく、利害はかなり明白に、ある場合には移動の形をとって、表明されている。もっとも、このような行動様式の変化は価値意識の変化と直結させるよりもむしろ、それに関する制度、機構の整備に起因するとみるべきであるかも知れない。したがって、この問題は本稿ではふれえなかった社会システム、制度、機構の変化と併せて考察する必要がある（〔14〕57—58頁参照）。

工業化は物的過程のみならず人間的過程を含むのであるから、それが、インダストリアルリズムのような一つの普遍的価値、文化を伴うのではなく、例えば日本のような例外があり、さらに伝統的なものと西欧的なもの以外のそれがありうるとすれば、インドネシアのようにその諸価値がそれほど有機的な関連なしに混在する社会においては、工業化は西欧的・近代化諸理念に立脚した経営方式と労使関係へ移行する可能性もあり、また日本的集団主義的経営方式と労使関係の可能性もあり、あるいはそれらとも異なる経営方式と労

関係が探求され、徐々に成長することもありうる。この問題の解明のためには、継続的な、そして立ち入った調査が必要であり、それは今後の課題である。

〔参考文献〕

- (1) Dunlop, J. T., Industrial Relation System, 1958.
- (2) Kerr, C., J. T. Dunlop, F. Harbison, C. A. Myers, "Labor Problem in Economic Development," International Labor Review, Vol. LXI (1955).
- (3) ——. Industrialism and Industrial Man: The Problems of Labor and Management in Economic Growth, 1960. 中山伊知郎監修／川田寿訳『インダストリアリズム——工業化における経営者と労働』(東洋経済新報社, 1963年)
- (4) Negandhi, A. N., Management and Economic Development: The Case of Taiwan, 1973.
- (5) Roberts, B. C., "Factors Influencing the Organization and Style of Management and their Effect on the Pattern of Industrial Relations in Multi-National Corporations," in: Hans Günter ed. Transnational Industrial Relations, 1972.
- (6) R. J. バロン, 「『組織労働』その日本式技術の移植」, 『日本労働協会雑誌』153号(1971年12月)
- (7) グレゴリー・クラーク／村松増美訳『日本人, ユニークさの源泉』(サイマル, 1977)
- (8) R. P. ドーア, 「コミットメント——何に, 誰の, なぜ」, 『日本労働協会雑誌』152号(1971年11月)
- (9) 蒲生礼一, 『イスラーム』(岩波新書, 1958)
- (10) 飯田経夫, 『援助する国される国』(日経新書, 1974)
- (11) ILO報告／日本労働協会訳編, 『多国籍企業と労働政策』(日本労働協会, 1974)
- (12) 石田英夫, 『日本の労使関係と賃金決定』(東洋経済新報社, 1976)
- (13) 間亭谷栄「インドネシア農民の価値意識——家族, 親族における人間関係を中心として」, 高橋保編『東南アジアの価値意識』(アジア経済研究所, 1974)所収。
- (14) G. ミュルダール／S. キング, 板垣与一監訳, 小浪充, 木村修三訳『アジアのドラマ——諸国民の貧困の一研究』(上)(下)(東洋経済新報社, 1974)
- (15) 日本労働協会編, 『わが国海外進出企業の労働問題——インドネシア』(日本労働協会, 1976)
- (16) 日本貿易振興会海外経済情報センター, 『インドネシアの外資系企業——政策運用の実態と経営上の問題点』(1973)
- (17) 同, 『インドネシアの日系企業における従業員との意思疎通の問題と労務管理のポイント』(1974)
- (18) 同, 『インドネシアにおける外資系企業の人事・労務政策の実態』(1975)
- (19) 坂本康実, 『海外企業経営と現地人——摩擦はなぜ起こるか——』(日経新書, 1976)
- (20) H. A. サイモン／松田武彦, 高柳暁, 二村敏子訳, 『経営行動』(ダイヤモンド, 1965)
- (21) 隅谷三喜男, 「アジアの開発と労働問題」隅谷三喜男編, 『アジア諸国の労働問題』(アジア経済研究所, 1971)
- (22) 平恒次, 「タイ国労務管理の研究——『タイ的なもの』を求めて——」, 『中央公論, 経営問題』

(昭和50年冬季特刊号, 1975)

- (23) 同, 「アジアの開発途上国における外国直接投資・従業員構成および労働条件」『日本労働協会雑誌』197号(1975年8月)
- (24) 津田真澄, 「アジアの労使関係の研究」社会政策学会年報第17集『70年代の労働者状態』(御茶の水書房, 1972)
- (25) 安中章夫, 「ジャワ支配層の価値意識——プリアイの伝統——」, 高橋保編『東南アジアの価値意識』(1974)所収。
- (26) Geertz, Hildred, The Javanese Family: A Study of Kinship and Socialization, 1961.
- (27) Geertz, Clifford, The Religion of Java, 1960.
- (28) Jay, Robert, Javanese Villagers: Social Relations in Rural Modjokto, 1969.
- (29) 土居健郎, 『「甘え」の構造』(弘文堂, 1971)